

Samuli Rautala

Esimiestyö Yritys X:n Kohdeorganisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Opinnäytetyö

12.5.2013

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Samuli Rautala Esimiestyö Yritys X:n kohdeorganisaatiossa 36 sivua + 1 liite 12.5.2013
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	logistiikka ja liiketoiminta
Ohjaaja(t)	lehtori Jarmo Toivanen
<p>Insinööriyössä käsiteltiin esimiestyötä Yritys X:n kohdeorganisaatiossa. Työn tarkoituksena oli selvittää mikä on esimiestyön nykytila. Työtä varten haastateltiin kaikki organisaatiossa työskentelevät alaisesimiehet. Haastattelu toteutettiin verkkokyselynä hyödyntäen Google Drive –sovellusta. Työssä käsitellään myös johtamista ja johtajuutta teoriassa. Käyn läpi johtamisopit, esimiestyön ja tiimit.</p> <p>Kyselyssä esimiestyö jaettiin neljään eri osa-alueeseen: esimiestyön rooli ja ympäristö, esimiestaidot ja käytettävissä olevat työkalut, ajanhallinta ja vuorovaikutus, työnjohtaminen ja työyhteisöongelmat sekä esimiestyön kehittämistoiveet. Kyselyyn vastasi yhdeksän kymmenestä esimiehestä.</p> <p>Kyselyn suorittamisen jälkeen työssä esitellään kyselyn tulokset ryhmiteltynä ja sen jälkeen niistä tehtiin johtopäätökset ryhmiteltynä. Esimiehet kaipaavat syventävämpää ja kertaavaa koulutusta ja HR:n näkyvämpää roolia.</p>	
Avainsanat	johtaminen, esimiestyö, johtamisopit

Author(s) Title	Samuli Rautala Supervisor work at Company X object organization
Number of Pages Date	36 pages + 1 appendix 12 May 2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial management and engineering
Specialisation option	Logistics and business
Instructor(s)	Jarmo Toivanen, Lecturer
<p>This Bachelor of thesis dealt with supervisory work at Company X's object organization. Purpose was to find out what is the current state of supervisory work at the organization. Interviews were carried out within subordinate supervisors. The interview was put into practice as an online survey by using Google Drive application. The thesis dealt also with leadership theory, supervisory work and teams.</p> <p>The questionnaire was divided into four different managerial areas. Those areas were the role and environment of supervisory work, managerial skills and available tools, time management and communication, labor management and work community problems and supervisory work.</p> <p>After completing the survey the results were presented in divided groups. Conclusions were grouped also. Managers wanted specialization courses and recap courses. They wish more visible role of the Human Resource management.</p>	
Keywords	Leadership, Supervisory work, Managerial theories

Sisällys

1. Johdanto	1
2. Johtaminen	2
2.1 Johtajuusteorioiden kehittyminen	2
2.2 Esimiestyö	8
2.3 Tiimit	10
3. Yritys X	11
4. Tutkimuksen haastattelun tulokset	12
4.1 Esimiestyön rooli ja ympäristö	13
4.2 Esimiestaidot ja käytettävissä olevat työkalut	17
4.3 Ajanhallinta ja vuorovaikutus	22
4.4 Työnjohtaminen ja työyhteisöongelmat	27
4.5 Esimiestyön kehittämistoiveet	32
5. Johtopäätökset	33
6. Yhteenveto	35
Lähteet	36
LIITE 1. Verkkokysely Samuli Rautalan insinööriyöhön	

1 Johdanto

Insinööriyön tavoite on tarkastella Yrityksen X kohdeorganisaation esimiestyön nykytilannetta. Olen ollut 10 vuotta töissä kohdeyrityksessä, joten on luontevaa, että tarkastelen tässä työssäni esimiestyötä ja siihen liittyviä kokemuksia juuri tässä yrityksessä. Työ toteutetaan Case-tutkimuksena ja se suoritetaan verkkokyselynä kysymällä esimiehiltä kysymyksiä heidän päivittäisestä työstään. Tarkastelen haastattelukysymysten avulla esimiestyötä Yrityksen X kohdeorganisaatiossa.

Työssä käsitellään esimiestyötä teoreettisella tasolla esimiestyötä käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Työssä painotetaan enemmän esimiestyöhön liittyviä asioita. Työtä varten laadittiin haastattelujen kysymykset esimieskirjallisuuden pohjalta. Työssä käsitellään johtamisoppeja Hannele Seeckin kirjan Johtamisopit Suomessa pohjalta.

Työssä käsitellään näiden lisäksi myös johtamisen määritelmää, tiimejä sekä esimiestyötä. Johtamisoppien yhteydessä kirjoitan myös niihin liittyvistä käytännön asioista, kuten tuottavuudesta ja vuorovaikutuksesta. Työssä esitellään Yritys X:n yrityksenä. Työn toteutusta varten esimiestyötä tullaan käsittelemään neljässä kategoriassa. Kategoriat ovat: esimiestyön rooli ja ympäristö, esimiestyö ja käytettävissä olevat työkalut, ajanhallinta ja vuorovaikutus sekä työnjohtaminen ja työyhteisöongelmat. Esimiehiltä tullaan kysymään lopuksi, mitä esimiestyön kehittämistoiveita heillä on.

Ensimmäisenä luvussa kerrotaan yleisesti työstä ja sen toteutuksesta. Toisessa luvussa tullaan käsittelemään johtamisoppeja ja niihin liittyviä teorioita. Kolmannessa luvussa esitellään työn kohteena oleva kohdeyritys. Neljännessä luvussa esitellään työn tulokset ja käsitellään työn toteutusta yksityiskohtaisemmin. Viidennessä luvussa tehdään johtopäätöksiä luvun 4 tulosten pohjalta sekä esitetään tarvittaessa ehdotukset mahdollisista kehittämistoimenpiteistä. Luvussa 6 tehdään yhteenveto työn toteuttamisesta ja johtopäätöksistä.

Työ toteutetaan verkkokyselynä, johon käytetään Google Drive -sovellusta. Esimiehille lähetetään sähköpostilla linkki kyselyyn. He saavat kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Tämän jälkeen vastauksista tehdään johtopäätökset.

2 Johtaminen

2.1 Johtajuusteorioiden kehittyminen

Johtaminen ja johtajuus ovat kaksi eri asiaa, mutta kuitenkin toisiaan täydentäviä. Johtaminen eli management on liiketoiminnan hallintaa, jolla viitataan asajohtamisen puoliin. Tästä huolimatta liikkeenjohtajat eli managerit ovat erikoistuneet yritysten ja muiden organisaatioiden johtamistehtäviin. Management-johtamisessa analysoidaan rationaalisesti tehtäviä, joita varten organisaatio on perustettu. Myös voimavarojen kohdentaminen oikein kutakin tehtävää varten kuuluu management-osaamiseen. Tässä funktiossa edellytetään toimintojen hoitamista yhtenäisen suunnan pohjalta. Kun vastuu tästä kaikesta toiminnasta annetaan joillekin henkilöille, he toimivat tällöin liikkeenjohdon muodollisessa roolissa. (Haverila ym. 2005: 76.)

Johtajuus (Leadership) ja toiminnan hallinta (Management) voidaan määritellä seuraavasti: johtajuudessa asiaa lähdetään tarkastelemaan vision kautta. Vision laadinnassa otetaan huomioon, mitkä ovat liiketoiminnan haasteet ja tulevaisuuden näkymät. Siinä määritellään yrityksen strategia eli tavat ja toimenpiteet, joilla päästään tuleviin tavoitteisiin. Toiminnan hallinnasta käytetään myös nimeä johtaminen. Se koostuu suunnitelmista, niiden toimeenpanosta ja toteutuksesta sekä budjetoinnista. (Haverila ym. 2005: 78.)

Johtajuus tällä vuosisadalla on tuonut työelämään uusia käsitteitä, joista on muodostunut nykyajan trendejä. Suosittuja trendejä tällä 21. vuosisadalla ovat globalisoituminen eli yritysten toimiminen monikansallisesti, sekä pääomamarkkinoiden vapautuminen, joka mahdollistaa rahavirtojen vapaamman liikkumisen maasta toiseen, uusien IT-alojen kasvu, kuten esimerkiksi erilaiset mobiilisovellukset älypuhelimien ja tabletteihin. (Buhanist P, Seppänen L. & Virtaharju J. 2003: 37.)

Muita trendejä ovat 1tyistäminen eli valtioiden halu luopua yritysten omistajuudesta, joko kokonaan tai osittain; ulkoistaminen, jossa osa yrityksen tuotteista valmistutetaan alihankkijoilla, sekä organisaatiomuutosten ja kehittämisen tahdin kiihtyminen, josta esimerkkeinä ovat useat Yt-neuvottelut ja organisaatiouudistukset. (Buhanist P, Seppänen L. & Virtaharju J. 2003: 37.)

Näiden asioiden hallinta edellyttää yksilöiltä ja organisaatioilta uudentyyppisiä valmiuksia ja asennoitumista (Buhanist P, Seppänen L. & Virtaharju J. 2003: 37.). On vuorovaikutustilanteita asiakkaiden, alaisten, esimiesten ja muiden sidosryhmien kanssa. Erilaiset organisaatiokulttuurit ja kansalliset kulttuurit kohtaavat toisensa useammin. Valtatrendit eivät kerro yksittäisen organisaation tilaa, eikä muutoksen merkityskään ole aina selvä yksittäisen johtajan työssä (Buhanist P, Seppänen L. & Virtaharju J. 2003: 37.).

Erilaisten projekti-, tiimi- ja keskijohdon edustajien määrä on kasvanut. Heidän merkityksensä organisaatioiden menestymisen kannalta on kasvanut. Ongelmana on kuitenkin, kuinka uuden johtamisen tulisi näkyä jokapäiväisessä työssä. Tähän on ehdotettu ratkaisuksi sitä, että määräävä johtajuus on vanhanaikaista ja johtamistyyliä pitäisi muuttaa. Uusi johtajuus pitäisikin mieltää enemmän keskustelevana ja ohjaavana, johon ei sisälly pakkoa ja uhkailua. Eri asia on kuitenkin sellaiset organisaatiot, joiden luotettavuuden taso on korkea (lentokoneet ja pankit), joissa pienelläkin virheellä voi olla kohtalokkaat seuraukset. Näin saadaan vanhanmallista johtajuutta soveltaen pidettyä tehokkuus ja riskit oikealla tasolla. (Buhanist P, Seppänen L. & Virtaharju J. 2003: 37–38.)

Muutosjohtamisesta on kirjoitettu lukuisia kirjoja, ja eräs tunnetuimpia aiheen käsittelijöitä on John P. Kotter. Kirjallisuutta lukiessa nousee esiin kysymys siitä, keille nämä opit ovat tarkoitettu ja kuka niitä voi soveltaa. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi on toki hyvä viitekehys ylimmälle johdolle viedä läpi sellaista muutosprosessia, joka ei ole kontekstisidonnainen. Kun ylimmässä johdossa voidaan toteuttaa muutoksessa vaadittavaa johtajuutta näiden viitekehysten pohjalta, ei tilanne olekaan keskijohdossa niin yksinkertainen. Keskijohdossa täytyy vain toivoa, että ylin johto on lue-
nut huolella kaikki Kotterin kirjat, koska sitoutuminen ylhäältä tulevaan delegointiin rajoittaa omaa ajatusta. Muutoksen johtaminen samoin kuin muidenkin asioiden johtaminen on jokaisen henkilökohtainen asia. Asioiden suuntaviivat ovat erilaiset riippuen siitä, miltä organisaatiotasolta niitä tarkastelee. (Buhanist P, Seppänen L. & Virtaharju J. 2003: 37–38.)

Ennen hajautuneen johtajuuden ja uuden johtajuuden aikakautta johtajuutta pidettiin piirreteorian mukaan synnynnäisenä ominaisuutena. Johtajan ja seuraajan välillä tehtävä ero oli tuolloin erittäin tärkeää. Myös se, minkälainen johtaja on psyykkisesti ja fyysisesti vahva, merkitsi paljon. Käyttäytymisnäkökulmassa tuotiin esiin ajatus, että

johtajuus onkin opittavissa oleva ominaisuus. Johtajan käytöksellä ja tyyliä oli merkitystä. Kiinnitettiin huomiota siihen, osallistaako johtaja alaisiaan päätöksentekoon, jyrääkö hän heidät vai antaako kaiken mennä omalla painollaan. Kontingenssinäkökulma toi myös esiin johtamistilanteen merkityksen. Asiayhteyden eli kontekstin merkitys korostui. Osaako johtaja suhteuttaa oman toimintatapansa tilanteen mukaan? Nämä tutkimukselliset näkökulmat ovat luoneet pohjan nykyiselle johtajuustutkimukselle ja uusien teorioiden kehittämiseksi. (Buhanist P, Seppänen L. & Virtaharju J. 2003: 37–38.)

Ihmisten johtamisessa tarvittava hyvä kuuntelu ja empatiataidot eivät kuitenkaan kuulu johtajien koulutukseen. Tässä asiassa, kuten monessa muussakin, yleensä työ teki jäänsä neuvoo. (Eiser, B.J.A. 2008: 13.)

Tieteellisen liikkeenjohdon johtamisopinsuuntauksen kehittäjä oli Fredrik Winslow Taylor (1856–1915). Hänen ajatuksenaan oli rationalisoida työntekoa, jotta työn tuottavuus ja tehokkuus paranisivat. Työtehtävien tekemisen tuli perustua tieteellisiin argumentteihin. Taylor totesi aikanaan, että työnjohtajilla ei ollut käsitystä siitä, kuinka paljon kuhunkin työvaiheeseen kului aikaa. Taylor huomasi asian ollessaan töissä tehtaassa. Hän oli sitä mieltä, että työsuorituksiin kuluva aika oli arvioitava ennen kuin työtehtävän järjestämistä saatettiin alkaa miettimään. Tavan tuli hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää. Työtehtävät tuli suunnitella siten, että ne voitaisiin jakaa yksinkertaisiin vaiheisiin. (Seeck 2008: 55–58.)

Liiketoiminnan organisoinnin ensisijaisena tarkoituksena on määritellä sen vastuut ja toimivalta. Yrityksessä johtavassa asemassa olevalla ihmisellä tulee olla kaikki tärkeät aineelliset voimavarat työnsä toteuttamiseen. Hänen tulisi olla kykenevä täyttämään kuusi tärkeää johtajalta vaadittavaa ominaisuutta. Johtajan tulisi olla taitava käsittelemään henkilökuntaansa. Johtajalla tulisi olla huomattava määrä energiaa. Hänellä tulisi olla laajasti moraalista rohkeutta. Hänellä tulee olla jatkuva hallintaoikeus. Johtajan tulisi olla kyvykäs täyttämään liiketoiminnan erityisvaatimukset. Hänellä tulisi olla kokemusta liiketoiminnasta ja kyky luoda ideoita. (Fayol 1987: 24,27.)

Yhden henkilön yrityksessä, jossa yksilö suorittaa kaikki toiminnot, ja kansainvälisen satoja tuhansia ihmisiä työllistävän konsernin välillä voi löytää kaikki mahdolliset johtamisen välivaiheet. Kaikissa tapauksissa organisaation on suoriuduttava seuraavista johtamisvelvoitteista:

- valmistaa suunnitelmat huolellisesti ja toteuttaa ne täsmällisesti
- ymmärtää, että ihmisten ja materiaalien organisointi on tavoitteiden, resurssien ja konsernin yleisten toimintatapojen kanssa
- perustaa yhteinen aikaan saava, osaava ja tarmokas ohjaava auktoriteetti ja luoda suuntaviivat vuorovaikutukselle ja asiantuntijuudelle läpi organisaation
- harmonisoida toiminnot ja koordinoita ponnisteluja
- muodostaa läpinäkyviä, selkeitä ja tarkkoja päätöksiä
- järjestää tehokasta henkilöiden valintaa, jossa jokaista osastoa pitäisi johtaa pätevä ja energinen henkilö ja jokaisen työntekijän pitäisi olla sellaisessa asemassa, jossa hän voisi palvella parhaiten työnantajaansa
- Määrittellä velvollisuudet selkeästi
- rohkaista olemaan myöttämielinen aloitteellisuudelle ja vastuullisuudelle
- antaa reilu ja sopiva palkkio työstä
- luoda sanktiot puutteille ja virheille
- pitää yllä kuria ja järjestystä
- varmistaa, että yksilön mielenkiinnon kohteet ovat alistettavissa yleiseen mielenkiinnon kohteeseen
- kiinnittää erityistä huomiota komentojen yhdenmukaisuuteen
- valvoa materiaalien ja ihmisten järjestystä
- kaiken tulee olla valvonnan alaisuudessa
- taistella liiallisia sääntöjä, byrokratiaa ja paperityötä vastaan.

Yllä olevat johtamistehtävät voidaan täyttää suurimmassa osassa tehokkaasti toimivia organisaatioita. (Fayol 1987:27–28.)

Tuottavuus on asia, jolla mitataan yritysten tehokkuutta. Kun puhutaan kannattavuudesta, tuottavuus on tärkeä tekijä. On olemassa määritelmä, jonka mukaan tuottavuuden lisäys parantaa aineellista hyvinvointia. Tuottavuutta on parannettava, jotta voidaan puhua mahdollisuudesta korottaa palkkoja. Tuottavuuden kasvu turvaa esimerkiksi työpaikat yrityksissä. Tuottavuus muodostuu tuotteiden myyntitulojen ja työvoimakustannusten osamäärästä. (Haverila ym. 2005: 20–21.)

Ihmissuhdekoulukunnan tavoitteena oli tehdä työyhteisöstä inhimillisempi paikka tehdä töitä. Ajatuksena oli, että keskityttäisiin työn tehostamisen sijaan vuorovaikutuksen kehittämiseen. Pyrkimyksenä oli pääsy tieteelliseen objektiivisuuteen huomioimatta organisaation toimintaympäristöä. Toisin kuin tieteellisessä liikkeenjohdossa tämän koulukunnan edustajat kritisoivat työn jakamista pieniin osiin, mutta korostavat työtehtävien kierrättämistä, ja ihmisten rohkaisemista vuorovaikutukseen työyhteisössä. Tavoitteena oli huomioida organisaatiossa työskentelevää työntekijää. Tämän koulukunnan kehitys-

työ tapahtui pääasiassa Yhdysvalloissa, mutta brittitutkijoilla oli myös osuutta paradigman muodostumiseen. (Seeck 2008: 107–110.)

Tämän koulukunnan taustalla oli niin sanottu Hawthornin koe-sarja, joka käynnistettiin Illinoisissa Western Electric -yhtiön tehtailla vuonna 1924. Alkuperäisenä ajatuksena oli selvittää valaistuksen vaikutusta tuottavuuteen. Tämän Elton Mayonin suorittaman koesarjan johdosta alkuperäinen tutkimus laajeni yleiseksi työolosuhteiden parantamiseen vaikuttavien asioiden tutkimukseksi. Ihmissuhteet osoittautuivat työolosuhteiden ja palkan lisäksi tärkeäksi organisaation tuottavuutta lisääväksi tekijäksi. Mayon tutkimus osoitti, että työtulokset parantuivat epävirallisten ryhmien samastuessa yrityksen johtoon. Lisääntynyt tuottavuus sai työntekijät tuntemaan itsensä pätevämmiksi työnsä ja työympäristönsä hallinnassa. (Haverila ym. 2005: 82.)

Mayon työryhmän tuloksista innostuneena Douglas McGregor esitteli X-Y-teoriansa. Hänen teoriansa mukaan organisaation päätöksentekojärjestelmä esimiesalaisympäristöineen sekä työn ulkopuolisten kontrolloivien tekijöiden lisäksi perustuu tietynlaisiin käsityksiin ihmisen luonteesta ja motivaatiosta. X-teoriassa ihminen on laiska, jota pitää ohjata ja valvoa. Y-teoriassa ihmiset ovat motivoituneita ottamaan vastuuta työstään, eikä heidän työntekoaan ei tarvitse kontrolloida. Y-teoriassa johtajan rooliksi jää vapauttaa ihmisten voimavarat työntekoon ja tukea heitä. (Haverila ym. 2005: 82–83.)

1950-luvulla Yhdysvalloissa heräsi mielenkiinto tutkia organisaatioita kokonaisuuksina analysoimalla niiden rakenteita ja toimintoja. Kun organisaatioiden kasvun seurauksena syntyi ongelmia, niihin haettiin vastauksia rakenneanalyttisestä paradigmasta. Tämä johtamisopin suuntaus kehittyi yhtä aikaa Atlantin molemmin puolin toisen maailman sodan jälkeen. (Seeck 2008: 159.)

Pääajatuksena on se, että organisaatioita pidetään avoimina järjestelminä, joiden täytyy muodostaa pysyvä suhde ympäristöön pysyäkseen hengissä. Tavoitteena on yleispätevien lainalaisuuksien muodostaminen johtamisen tueksi. (Seeck 2008: 160–161.)

Kulttuuriteorioiden juuret ovat 1980-luvun alun Yhdysvalloissa. Niiden perusajatuksena on tuoda esiin se, että jokaisella organisaatiolla on oma tapansa toimia ja ajatella (Seeck 2008: 207–208.). Organisaatiokulttuuri on ikään kuin organisaation persoonallisuus. Organisaatiokulttuurin keskeisenä tutkijana on toiminut Massachusettsin teknilli-

sen instituutin (MIT) emeritusprofessori Edgard Schein (Seeck 2008: 207–208.). Organisaation jäsenillä on myös tiettyjä arvoja ja normeja, jotka toimivat käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavina tekijöinä (Lehtonen 2004: 272.).

Edgard Scheinin mukaan yrityskulttuurilla on kolme tasoa. Ensimmäisenä tasona ovat artefaktit, jotka ovat organisaation näkyviä organisaation rakenteita ja prosesseja. Tämä taso on helpointa havaita tutustuttaessa uuteen organisaatioon. Tällä tasolla määrittyy organisaation suhde arkkitehtuuriin, sisustuskäytäntöihin ja ilmapiiriin, kuinka ihmiset käyttäytyvät uutta tulijaa ja toisiaan kohtaan. Toisena tasona ovat ilmaistut arvot, jotka ilmenevät yrityksen strategiana, päämäärinä ja filosofiana. Esimerkiksi monikansallisessa yrityksessä päätökset tehdään huolellisesti pohtien. Työrauhaa pidetään tärkeänä asiana. Tällä tasolla yritys voi kertoa toimivansa asiakaslähtöisesti. Kolmantena tasona ovat piilevät oletukset. Ne ovat tiedostamattomia yrityksen sisällä vallitsevia uskomuksia, ihmisten muodostamia käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Näihin asioihin perustuvat yrityksen arvot ja toiminta. Nämä yhdessä opitut asiat toimivat kulttuurin ytimenä ja auttavat organisaatiota menestymään. Tärkeintä on ymmärtää, että mikään kulttuuri ei ole oikea tai väärä, parempi tai huonompi. Kulttuuri pitää sisällään asioita, joka on tehnyt aikoinaan organisaatiosta menestyvän. (Schein 1999: 30–36.)

Kulttuuri on sellainen asia, joka jokaisella organisaatiolla on. Sen näkeminen organisaation ominaisuutena mahdollistaa keskustelun kulttuurin muuttamisesta. Osatekijöinä toimivat yhteiset arvot, merkitykset, uskomukset, merkityksen antamisen tavat ja ymmärtämisen tavat. Kulttuurin luonne muodostuu sosiaalisista normeista ja tavoista. Kun puhutaan organisaatiokulttuurista, niin silloin puhutaan myös niistä kirjoittamattomista säännöistä, joita organisaatiossa on ja jotka vaikuttavat sen jäseniin. Jos organisaation pelisäännöt ovat selvät, niin se helpottaa sen toimintaa ja luo ennustettavuutta toimintaan. (Seeck 2008: 215–216,220; Salminen 2012: 71.)

Esimerkiksi kemianteollisuuden tuotantolaitoksissa on tärkeää noudattaa ohjeita ja määräyksiä, jolloin organisaatiokulttuurissa korostuu ohjeiden ja määräysten noudattaminen, tämä pätee myös Yritys X:n tuotantoon, joka on osana kohdeorganisaatiota. Organisaatioita tutkittaessa on huomattu varsin erilaisia kulttuureita, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan täydentäviä tekijöitä. Otan esimerkkinä Yritys X:n tuotannon ja varaston, jotka toimivat osana Yritys X:n kohde organisaatiota. Kummankin henkilöstöllä on erilaiset vaatteet ja kummatkin toimivat erilaisessa toimintaympäristössä ja tekevät erilaista työaika, varastossa päivätyötä ruokailun tapahtuessa omalla ajalla ja tuo-

tanto vuorotyötä ruokailun tapahtuessa työajan puitteissa, eikä näiden organisaatioiden jäsenten pitäisi olla kateellisia toisilleen. (Lehtonen 2004: 272; Kohdeorganisaation vastuujohtaja 2013)

Lundin ja Oslon yliopistoissa toimiva professori Jan Fagerberg teki vuonna 2010 kattavan kirjallisuustutkimuksen innovaatioista. Tutkimuksesta kävi ilmi, että innovaatiokeskustelua oli käyty jo 1960-luvulla. Tämä teoria kehitettiin, kun tarvittiin vastauksia jatkuvan uudistumisen ja uusien parempien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuomiseen. Suuntauksesta tuli nykyajan organisaatioiden keskeinen ja vaikuttava oppi. Tärkeiksi asioiksi tulivat uudenlainen ajattelu, toimintatapa ja toimintatapojen korostaminen. (Seeck 2008: 247–249.)

Yrityselämässä on tiimejä, jotka koostuvat erilaisista ihmisistä. Toiset ihmiset ovat luonteeltaan projekti-ihmisiä, joille työ on projektista toiseen etenemistä. Heitä motivoi se, että projekti on joskus valmis ja sitten tulee eteen uusi projekti. Toiset ovat taas kovan luokan ammattilaisia, jotka tekevät työtä kuin työtä vankalla ammattitaidolla. Sitten on ihmisiä, jotka kaipaavat enemmän tukea ja ohjausta työnsä tekemiseen. Eräs ihmisryhmä on taas tottunut suorittamaan samantyyppistä prosessityötä esimerkiksi tuotantolinjalla. Ihmiset tulevat myös erilaisista perheistä ja reagoivat asioihin hyvin eri tavalla. Tämä on haaste yrityksessä toimivalle esimiehelle tai tiiminvetäjälle. Miten saadaan nämä kaikki erilaiset ihmistyyppit toimimaan yhdessä? (Pentikäinen 2009: 43.)

Ihmisten erilaisuus on rikkaus, jota esimiehen tulisi hyödyntää niin paljon kuin mahdollista. Ihmiset tuovat esiin uusia näkökulmia asioihin sitä enemmän, mitä enemmän niihin rohkaistaan ja tuetaan. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa olevat ihmiset ovat itsetietoisia yksilöitä, jotka tietävät omasta osaamisalueestaan erityisen paljon. He saattavat olla esimiehelle erittäin haastaviakin yksilöitä, sillä esimies ei välttämättä tiedä heidän osaamisalueestaan niin paljon kuin he itse. (Pentikäinen 2009: 44–45.)

2.2 Esimiestyö

Esimies on työssään paljon vartija. Hänen on osattava monia asioita ihmisten johtamisesta lainsäädännöllisiin asioihin. Esimies organisoii, valmentaa, tukee ja käskee. Voisi sanoa, että esimiehestä on moneksi tai ainakin on oltava. Esimiehen on osattava myös rekrytoida eli osattava valita oikeat ihmiset oikeille paikoilleen. Hänen työnsä on vaativaa, ja siinä täytyy hallita oma ajankäytön suunnittelu ja työtehtäviin paneutuminen. (Lehtonen 2004: 278.)

Esimiehelle oleellinen taito on muodostaa selkeä käsitys omista tehtävistään ja roolistaan työyhteisössään. Hänen on osattava määritellä se, paljonko hänen pitää panostaa omaan esimiestyöhön ja paljonko muihin asioihin esimerkiksi asiantuntijatehtäviin tai muuhun suoritettavaan työhön. Jotta esimies onnistuu työssään, on hänen ymmärrettävä johtamisen merkitys. Hänen tulee johtajana toimia kaikin tavoin työyhteisönsä eduksi. Selkeiden päätösten tekeminen pitäisi myös onnistua varsinkin silloin, kun työyhteisö on kriisissä. (Järvinen 2009: 13.)

Esimiestyössä on oleellista ymmärtää oma roolinsa esimiehenä. Erilaisten johtamistyylien tunteminen ja niiden käyttäminen oikeissa tilanteissa kuuluvat oleellisena osana esimiestyöhön. Esimiehen on tiedettävä liiketoimintaan liittyvät tavoitteet ja se, mitä niistä kuuluu omalle vastuualueelle. Työssä on myös osattava jäsentää organisaation suunnitelmat omalle vastuualueelleen sopivalla tavalla ja huolehdittava henkilöstön informoinnista. Rekrytointiosaaminen ja perehdytys kuuluvat oleellisena osana työtehtävien hoitamiseen. Taito antaa palautetta ja kuunnella ihmisiä ovat esimiestehtävissä toimivan ihmisen tärkeitä ominaisuuksia. Esimies joutuu kohtaamaan työssään myös erilaisia henkilöiden välisiä ristiriitoja ja työntekijöiden henkilökohtaisia ongelmia. Työlainsäädäntö rajoittaa myös työntekoa, ja sen osaaminen on oleellista. Esimiehen tulee olla perillä myös siitä, kuinka voi saada tukea omalle työlleen. (Hyppänen 2009: 21–22.)

Esimiehen on välttämätöntä tuntea jonkin verran alaisten työtehtäviä. Tämä on usein miten edellytyksenä arvostuksen saamiselle. Ongelmana on kuitenkin se, että jos esimies keskittyy liikaa alaistensa työtehtäviin perehtymiseen, hän hyvin helposti laiminlyö huolehtimisen työyhteisön toimivuudesta, iskukykyisyydestä ja kehittämisestä. Jos esimies on liian kiinnostunut alaistensa tehtävistä, toteutuu sanonta siitä, että valitsemalla asiantuntija esimieheksi tapahtuu kaksinkertainen virhe, menetetään hyvä asiantuntija ja saadaan huono johtaja. Ammatillisella osaamisella ja asiantuntemuksella on merkitystä, mutta se ei kuitenkaan riitä. Esimieheltä vaaditaan laajempaa kiinnostusta henkilöstön ja työyhteisön johtamiseen. (Järvinen 2009: 15.)

Esimies joutuu pohtimaan monenlaisia kysymyksiä. Ennen ensimmäistä esimiestehtäväänsä hänen tulisi pohtia omaa kiinnostustaan ihmisten johtamiseen. Ihmisiä tulisi johtaa tekemään töitä yrityksen asettamia tavoitteita kohti. Onko johtamistyö sellaista työtä, jota henkilö arvostaa ja onko työn tärkeydestä selkeä käsitys. Esimiehenä on myös oltava valmis tukemaan ihmisten ja työyhteisön kehittymistä kohti tehokkaampaa

suoritusta ja parempaa työilmapiiriä. Johtamistaitojensa kehittymiseen on myös aina oltava valmis paneutumaan ja hoitamaan työpaikalla esiintyvät konfliktit. (Järvinen 2009: 15.)

Lähiesimiestyössä esimiehen on kyettävä johtamaan yhtä aikaa sekä ihmisiä, että asioita. Lähiesimiehenä joutuu joka päivä kohtaamaan johtamiensa ihmisten jokapäiväiset ongelmat ja asiakaspalvelun haasteet. Hänen täytyy olla läsnä alaisensa jokapäiväisessä arjessa ja asettaa päämääriä siitä, mihin kunakin päivänä tulee päästä. Hänen tulee motivoida alaisiaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti yrityksen asettamien päämäärien hyväksi. Lähiesimiehen tulee seurata ja valvoa alaisensa toimintaa ja valvoa resurssien tehokasta käyttöä. Hänen tulee johtaa esimerkillään alaisiaan ja luoda yhteishenkeä ryhmäänsä. (Salminen 2012: 27–28.)

Lähiesimiestyö on ihmisten johtamista aidoimmillaan. Siinä ollaan tekemisissä yrityksen suorittavan tason ihmisten kanssa. Lähiesimies joutuu kohtaamaan työntekijät, kun taas yrityksen ylempi johto on paremmin suojassa ihmisten johtamisen joka päivittäisistä haasteista. Ylimmälle johdolle voi olla hankalaa tuntea lähiesimiesten arkea, ja työntekijät ovat heille helposti numeroita. Lähiesimiehillä on merkittävä panostus siinä, toimivatko ylimmän johdon asettamat strategiset tavoitteet. Johtamiskoulutuksessa panostetaan yrityksen ylimmän johdon strategisiin haasteisiin sen sijaan, että osattaisiin ottaa huomioon myös lähiesimiestyö ja heidän päivittäiset arkirutiininsa. (Salminen 2012: 29.)

2.3 Tiimit

Tiimit on otettu avuksi, kun organisaatioiden toimintoja on haluttu tehostaa. Tiimien ja tiimiorganisaatioiden välille on kuitenkin tehtävä ero. Tiimiorganisaatiossa tiimit ovat yksilöitä. Erilaiset tiimit, kuten esimerkiksi johtoryhmä tai erilaista osaamista yhdistävät tiimit ovat yleisiä organisaatioissa. Tiimejä käytetään paljon asiantuntijatyössä sekä tutkimus- ja kehittämistyössä. Niitä hyödyntämällä mahdollistetaan suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen työntekeä sekä tiedon ja osaamisen kumuloituminen. (Haverila ym. 2005: 107–108.)

Tiimejä ja niiden ryhmädynamiikkaa voidaan tarkastella myös sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Ryhmään kuulumista ja ryhmäjäsennyttä tarkastellessa mäkihyppylegenda Matti Nykäsen lausahdus ” Missä me ollaan ja oonks mäkin siellä?” tulee arki-

sessä pohdinnassa usein esiin. Tiimeistä puhuttaessa se ryhmä, johon jäsen kuuluu, ohjaa hänen toimintaansa. Työelämässä asioiden tarkastelunäkökulma määrää sen ryhmän, mihin ihminen kulloinkin kuuluu. Asioita voidaan esimerkiksi tarkastella koko organisaation mittakaavassa tai pelkästään tietyn organisaation osaston mittakaavassa. Myös se milloin tiimityö on yksilötyötä tehokkaampi ratkaisu, riippuu tilanneesta. Esimiehen tulee työtehtävän fyysisyyden perusteella arvioida, kuinka monta henkilöä tarvitaan suorittamaan kyseistä tehtävää. Ryhmätyötä järjestettäessä on erityisen tärkeää ottaa huomioon, miten kukin yksilön työpanokset vaikuttavat kokonaispanokseen. Esimerkki ryhmätyön hyödyllisyydestä on tuotantolinjalla toimiva vuororyhmä. Jos joku linjalla työskentelevistä on poissa, jonkun täytyy paikata hänen työpanoksensa. (Pohjanheimo 2012: 213–223.)

3 Yritys X

Yritys X:n perustettiin vuonna 1948 erään tunnetun suomalaisen yrityksen tytäryhtiöksi (Insinööriopiskelijan insinööritö 2008). Yrityskaupan myötä Yritys X siirtyi erään pääomasijoittajan omistukseen vuoden 2003 syksyllä (Yrityksen entinen toimitusjohtaja 2009). Joulukuussa 2003 Yritys X sai toisen pääomistajan, jonka omistusosuudeksi tuli 33 prosenttia. Jäljelle jäänyt omistus jakautui siten, että yritysjohdolle tuli neljä prosenttia ja omistajia edustaville hallituksen jäsenille kolme prosenttia (Insinööriopiskelijan insinööritö 2008: 11.).

Visiona Yritys X:llä oli olla omalla toimialallaan johtava yritys Pohjoismaissa, Venäjällä, USA:ssa, Baltian maissa ja valikoiduilla laajentuvilla markkinoilla. Yritys X:n strategian perustaksi määritettiin tunnetut ja vahvat tuotemerkit. (Insinööriopiskelijan insinööritö 2008, s.6). Korkean teknologian ja pohjoisen luonnon raaka-aineiden hyödyntäminen innovatiivisessa tuotekehityksessä ja panostukset kannattavaan kasvuun Venäjällä, Itämeren alueella ja Amerikan markkinoilla olivat Yritys X:n suorittamat toimenpiteet vuosina 2007 ja 2008 (Insinööriopiskelijan insinööritö 2008, s.6). Uudet omistajat asettivat tavoitteekseen liikevaihdon kaksinkertaistamisen 250 miljoonaan euroon vuoteen 2010 mennessä, vuonna 2007 liikevaihdon oli 136 miljoona euroa. Tavoitteeksi asetettiin liikevoiton nostaminen 15 prosenttiin liikevaihdosta vuoteen 2010. Lisäksi tavoitteeksi asetettiin tuotteiden saatavuuden ja asiakaspalvelun parantaminen sekä toimintojen tehostaminen kannattavuuden parantamiseksi ja kannatta kasvu. (Insinööriopiskelijan insinööritö 2008: 6.)

Nykyään yrityksen omistusosuudet ovat 85 % pääomasijoittajat ja 15 % Yritys X:n toimivajohto ja avainhenkilöt. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2012 noin 90 miljoonaa euroa, 90 % siitä tulee yhtiön päämarkkinoilta. Päämarkkinat ovat pohjoismaat sekä Venäjä ja USA. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin 530 henkilöä. (Yritys X:n kotisivut)

Yritys X:n kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on osa Yritys X:n kokonaisorganisaatiota. Hänen alaisuudessaan toimivat toimitusketjun hallinnan kannalta keskeiset toiminnot. Tämä organisaation haara valmistaa tuotteet alusta loppuun ja huolehtii niiden varastoinnista ja toimituksista asiakkaille. Minulla itselläni on yli 10-vuoden kokemus tästä organisaation osastosta. Tätä tutkimusta varten kirjoituksen oikeellisuus tarkistettiin kohdeorganisaation vastuujohtajalta sähköpostitse.

Esimieskoulutus kohdeyrityksessä

Esimieskoulutuksella kohdeyrityksessä pyritään yhtenäiseen johtamiskulttuuriin ja – kieleen. Koulutuksessa halutaan panostaa esimiesten perustietotason ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Painopisteeksi koulutuksessa on valittu esimiesroolin selkeyttäminen käymällä läpi valtuuksia, vastuita ja velvoitteita, esimiehen rooli työilmapiiriin, työvireen ja työmotivaation parantamisessa, esimiesten omakuva ja vuorovaikutustaidot sekä kykyjä hallita muutoksia ja konfliktitilanteita. Esimiehille ilmoitetaan erikseen esimieskoulutuksista. Uusille esimiehille järjestetään joka vuosi kohdennettuesimiesvalmennus. Yrityksessä pidetään neljä kertaa vuodessa tietoiskun omaiset esimiestunnit tai esimiesaaamupäivä koko esimieskunnalle. (Henkilöstöjohtaja 2013)

4 Tutkimuksen haastattelun tulokset

Tutkimus suoritettiin kohdeorganisaation vastuujohtajan johtaman Yritys X:n kohdeorganisaation esimiehille. Se toteutettiin verkkokyselynä käyttämällä Google Drive -sovellusta. kyselylomake laadittiin verkossa ja lähetettiin linkkinä kymmenelle esimiehelle sähköpostitse. Esimiehet vastasivat kyselyyn 9.4.–23.4.2013 välisenä aikana. Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä. Kyselyssä kysyttiin laaja-alaisesti esimiestyöhön liittyviä asioita ja lopuksi esimiehiltä pyydettiin kehitystoiveita, joiden avulla yritys voisi kehittää heidän työtään. Tutkimuksessa lähestyttiin esimiestyö-

tä tarkastelemalla sitä neljästä eri kategoriasta. Kategoriat kuvaavat kukin esimiestyön osa-alueita.

Projektin aloituksena järjestettiin tapaamiset insinööriyön ohjaajan ja Yritys X:n HR-osaston kanssa. Projektia varten käytiin keskustelua sähköpostin välityksellä yrityksen HR-osaston kanssa sekä Metropolia ammattikorkeakoulun insinööriyön ohjaajan kanssa. Työn suorittamiseen tarvittiin myös paljon aikaa johtamista ja esimiestyötä käsittelevän kirjallisuuden lukemiseen. Insinööriyön ohjaajan kanssa järjestetyissä tapaamisissa ja sähköpostitse HR-osaston kanssa käydyissä keskusteluissa työn nykyinen muoto alkoi hahmottua.

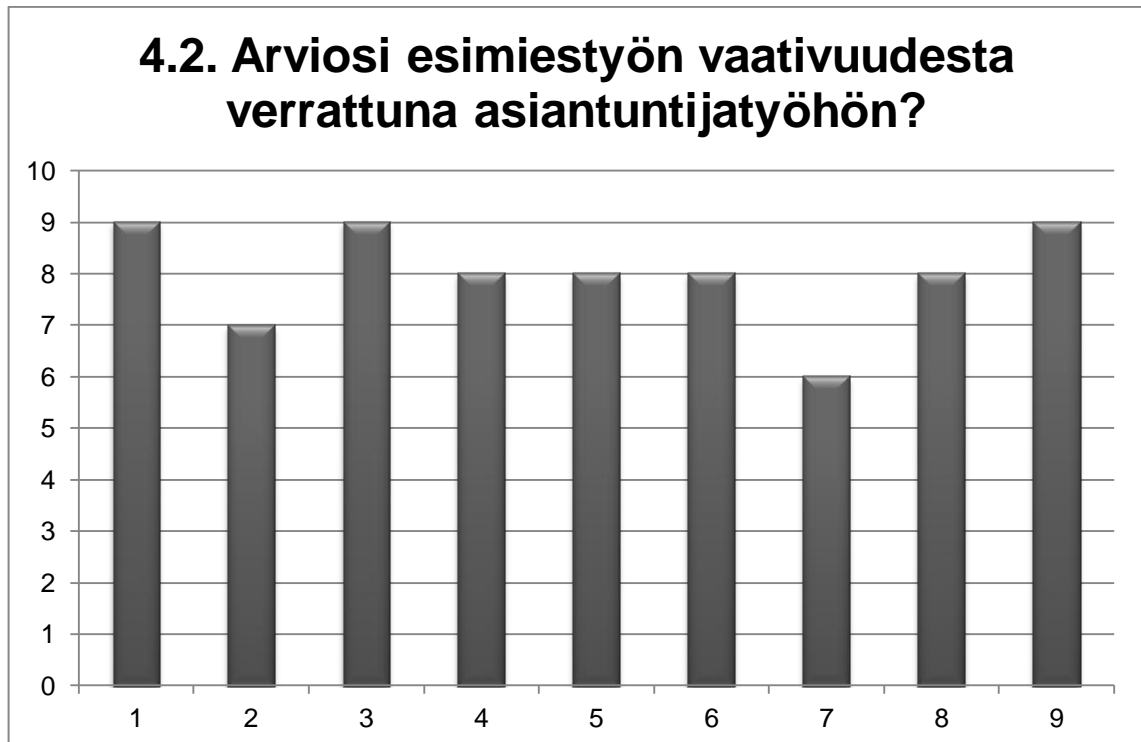
4.1 Esimiestyön ympäristö ja rooli

Kategoriassa esimiestyön ympäristö ja rooli tarkastellaan esimiesten toimintaympäristöä. Esimiehet toimivat esimiestehtävissä aina jossain toimintaympäristössä. Heillä on alaisia ja he ovat itse alaisia omalle esimiehelleen. Esimiehellä on aina rooli omassa toimintaympäristössään. Alaiset asettavat heille odotuksia samoin omat esimiehet. Tämän takia esimiehiä pyydettiin ensimmäiseksi arvioimaan alaisten heihin kohdistamia odotuksia asteikolla 1–10. Asteikon ääripäässä Valintanumero 1 tarkoitti, että alaiset päästävät esimiehensä helpolla. Jos esimies valitsi 10, niin se tarkoitti suuria haasteita alaisten taholta. Kuviossa 1 on havainnollistettu arviot esimieskohtaisesti.



Kuvio 1. Miten arvioisit alaisten sinulle asettamat odotukset?

Kysymyksenä numero 2 tässä ryhmässä esimiehiltä pyydettiin arviot siitä, miten vaativaa esimiestyö on verrattuna asiantuntijatyöhön. Kysymyksen tarkoituksena oli havainnollistaa eroa esimiestyön ja asiantuntijatyön välillä. Asteikkona käytettiin 1–10. Jos esimies valitsi numeron 1, niin silloin hänen mielestään näillä työtehtävillä ei ole vaativuudessa mitään eroa. Asteikon toisessa ääripäässä valintanumero 10 merkitsi taas sitä, että töiden vaativuudessa on todella merkittävä ero ja esimiestyö vaatii todellakin paljon enemmän kuin asiantuntijatyö. Kuviossa 2 on esimiesten arviot asiasta.



Kuvio 2. Arviosi esimiestyön vaativuudesta verrattuna asiantuntijatyöhön?

Kolmanneksi esimiehiltä kysyttiin, miten pitkään he olivat toimineet esimiestehtävissä. Esimieskokemusta oli vaihtelevasti, ja suurin osa oli toiminut esimiestehtävissä useampia vuosia. Vaihteluväli oli 13 kuukaudesta 24 vuoteen. Kuviossa 3 on havainnollistettu esimiesten vastaukset kysymykseen. Suurin osa organisaation esimiehistä on tehnyt vuosia esimiestyötä. Kyselyyn osallistui myös 13 kuukautta esimiestyötä tehnyt henkilö, joka oli poikkeus kokeneiden esimiesten joukossa.

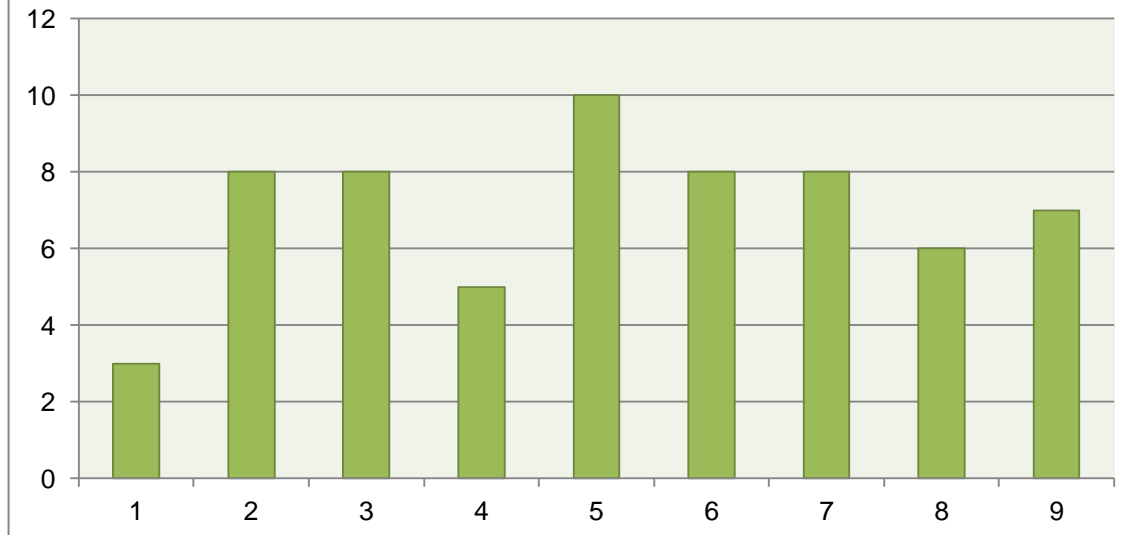
Neljännessä kysymyksessä esimiehiä pyydettiin arvioimaan, antavatko he alaisilleen mahdollisuuksia esittää ideoita. Tässä kysymyksessä oli tarkoitus havainnollistaa sitä, miten paljon alaisille annetaan mahdollisuuksia helpottaa esimiestensä työtä. Tässä kysymyksessä tulee esiin se, että johtaja pääsee hyvään lopputulokseen työssään alaiensa avulla. Kysymys toteutettiin asteikolla 1–10. Valintanumero 1 tarkoitti sitä, että alaisten esittämät ideat vievät liikaa esimiehen työaika, eivätkä helpota millään tavalla toivottuun lopputulokseen pääsyä. 10 taas tarkoitti sitä, että esimies sai alaisilta paljon työtään helpottavia ideoita. Kuviossa 3 on esimiesten esittämät arviot asiasta.



Kuvio 3. Annatko alaisille mahdollisuuden esittää ideoita?

Viidennessä kysymyksessä esimiehiä pyydettiin arvioimaan yrityksen antaman esimieskoulutuksen antamaa apua heidän käytännön työssään. Kysymys toteutettiin asteikkokysymyksenä asteikolla 1–10. Valintanumero 1 tarkoitti sitä, että esimieskoulutuksista ei ollut apua esimiehen oman työn tekemiseen. Valintanumero 10 merkitsi sitä, että yrityksen antamasta esimieskoulutuksesta oli todella merkittävää hyötyä esimiehen omassa työssä. Kuviossa 4 on esimiesten näkemyksiä asiasta.

4.5. Miten arvioisit yrityksen antaman esimieskoulutuksen auttaneen sinua työssäsi?

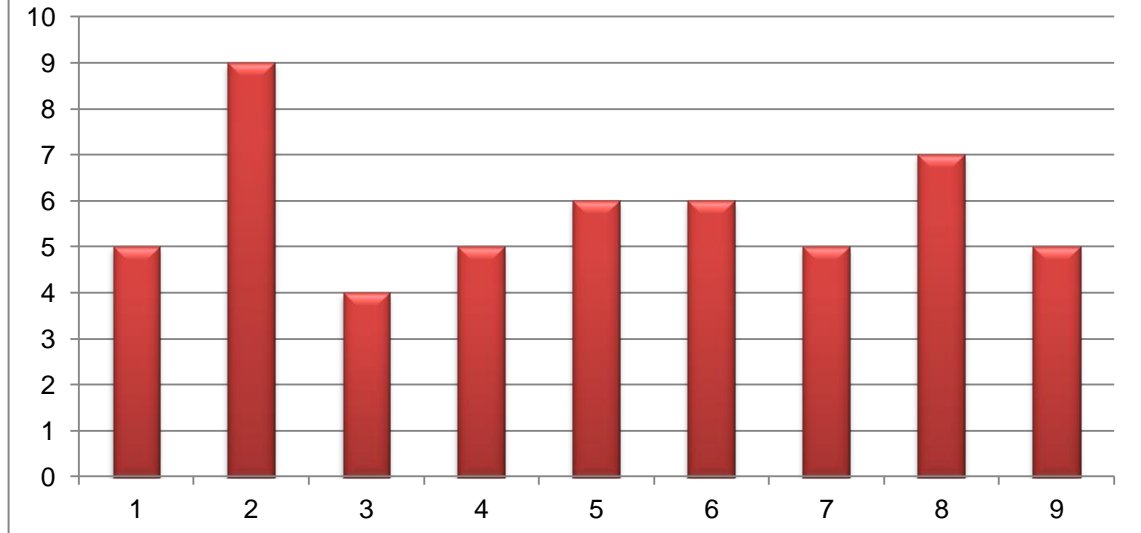


Kuvio 4. Miten arvioisit yrityksen antaman esimieskoulutuksen auttaneen sinua työssäsi?

4.2 Esimiestaidot ja käytettävissä olevat työkalut

Ensimmäiseksi esimiehiltä kysyttiin heidän omaa kykyään tiedottaa muutoksista alaisilleen. Heitä pyydettiin arvioimaan asiaa alaisilta saamansa palautteen perusteella. Valintanumero 1 tarkoitti, että alaisilta on tullut moitteita puutteellisesta tiedottamisesta. Valintanumero 10 merkitsi, että alaiset ovat aina kiittäneet selkeää tiedottamista. Kuviossa 5 ovat esimiesten omat havainnot asiasta.

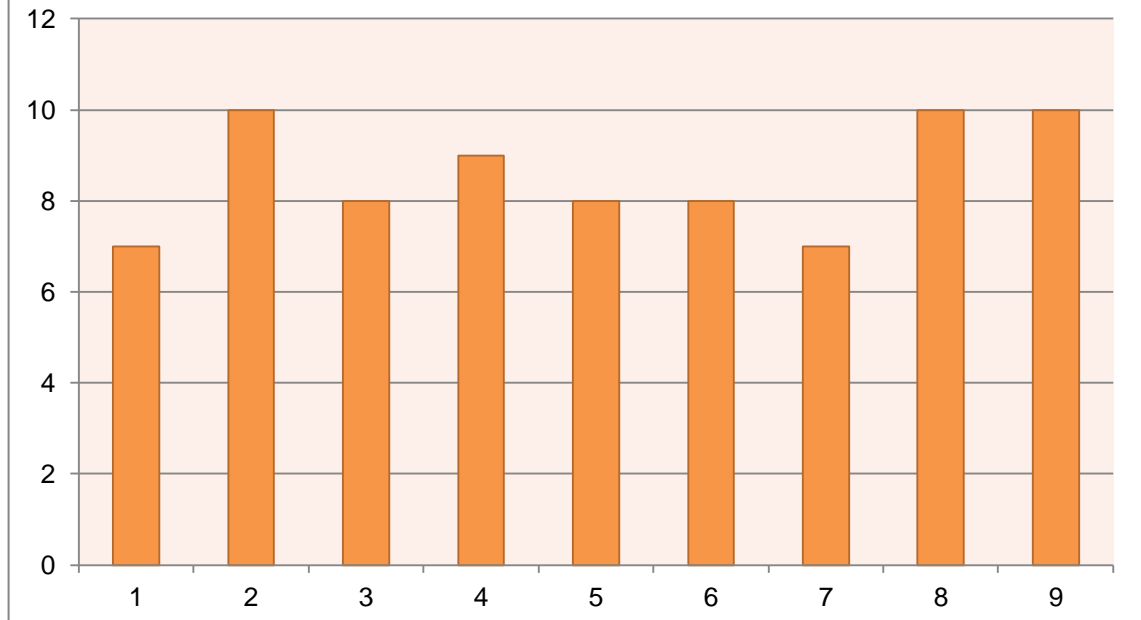
4.6. Miten arvioisit omaa kykyäsi tiedottaa muutoksista alaisiltasi saamasi palautteen perusteella?



Kuvio 5. Miten arvioisit omaa kykyäsi tiedottaa muutoksista alaisiltasi saamasi palautteen perusteella?

Kysymyksenä numero 2 esimiehiltä kysyttiin sitä, käyvätkö he usein henkilöstönsä kanssa keskusteluja työhön tai yritykseen liittyvistä asioista. Kysymys toteutettiin asteikolla 1–10. Valintanumero 1 tarkoitti, että esimiehen mielestä keskustelut ovat turhaa ajanhaaskausta. Valintanumero 10 merkitsi sitä, että keskustelut ovat todella hyödyllisiä ja auttavat henkilöstöä sitoutumaan omaan työhönsä paremmin. Kuviossa 6 on esitelty esimiesten arviot tästä kysymyksestä.

4.7. Käytkö usein henkilöstön kanssa keskusteluja työhön tai yritykseen liittyvistä asioista?



Kuvio 6. Käytkö usein henkilöstön kanssa keskusteluja työhön tai yritykseen liittyvistä asioista?

Kolmantena kysymyksenä esimiehiä pyydettiin arvioimaan palaverien hyödyllisyyttä. Kirjallisuuteen perehtyminen nostatti esiin sellaisen tosiasian, että kaikki palaverit eivät välttämättä ole hyödyllisiä ja osa on jopa ajan haaskausta. Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen, miten asiat ovat kohdeyrityksessä. Kysymys toteutettiin asteikkokysymyksenä 1–10. Valintanumero 1 tarkoitti, että palaverit olivat enimmäkseen turhia ja ajanhaaskausta. Valintanumero 10 merkitsi, että palaverit olivat todella hyödyllisiä ja auttoivat esimiehen omassa johtamistyössä. Kuviossa 7 ovat esimiesten omat arviot palaverien hyödyllisyydestä.



Kuvio 7. Ovatko kaikki palaverit hyödyllisiä?

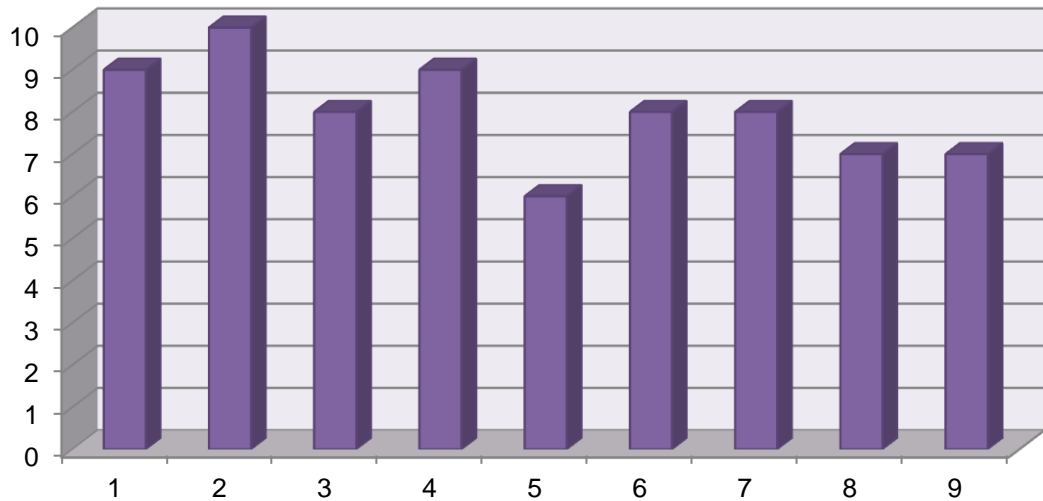
Neljäntenä asiana kysyttiin sitä, miten esimiehet hyödynsivät työilmapiirikyselyiden tuloksia omassa johtamistyössään. Heiltä pyydettiin arvioita asiasta asteikolla 1–10. Valintanumero 1 tarkoitti, että ilmapiirikyselyt olivat turhia muodollisuuksia, jotka toteutettiin vaan firman määräyksestä. Valintanumero 10 merkitsi, että esimies tarttui jokaiseen työilmapiirikyselyyn ja halusi selvittää niissä ilmenneet epäkohdat alaistensa kanssa. Kuviossa 8. on esitettyä esimiesten omat arviot ilmapiirikyselyiden tulosten hyödynnettävyydestä.



Kuvio 8. Kuinka hyödynnät työilmapiirikyselyiden tuloksia työssäsi?

Viidentenä asiana esimiehiltä kysyttiin heidän omaa mielipidettään rekrytoinnin ja perehdytyksen toimivuudesta Yritys X:ssä. Kysymyksessä lähestyttiin asiaa heidän omasta näkökulmastaan asteikolla 1–10. Esimies valitsi numeron 1, jos hän joutui mielestään rekrytointitilanteeseen puutteellisin tiedoin vailla tarpeellista tukea. Valitessaan 10 esimies oli sitä mieltä, että hän sai tarpeeksi tukea yrityksen puolelta rekrytoidessaan tai perehdyttäessään uutta työntekijää. Kuviossa 9 esimiehet esittävät omat arvionsa asiasta.

4.10. Miten hyvin rekrytointi ja perehdytys toimivat sinun mielestäsi toimivat yrityksessämme?



Kuvio 9. Miten hyvin rekrytointi ja perehdytys toimivat sinun mielestäsi yrityksessämme?

4.3 Ajanhallinta ja vuorovaikutus

Työn toteutus ja organisointi asettavat esimiehille aikatauluhaasteita. Esimiesten on aikataulutettava omien työasioidensa toteutus ja hoidettava vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa se on välttämätöntä. Työasiat on kyettävä laittamaan tärkeysjärjestykseen, jotta sovitut tavoitteet saavutettaisiin. Tutkimuksessa haluttiin tarkastella, miten esimiehet onnistuvat ajallisesti tehtävissään.

Tässä kategoriassa käydään läpi sitä, miten esimiehet kykenevät hallitsemaan työaikaansa ja millaista on heidän vuorovaikutuksensa alaisten ja oman esimiehensä kanssa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös sosiaaliseen mediaan liittyviä kysymyksiä. Ensimmäisenä esimiehiltä kysyttiin sitä, kuinka hyvin he pystyvät suunnittelemaan työpäivänsä asteikolla 1–10. Valintanumero 1 tarkoitti, että työpäivän suunnittelu on mahdotonta. Valintanumero 10 merkitsi sitä, että esimies voi itse etukäteen vaikuttaa työpäivänsä suunnitteluun. Kuviosta 10 näkee esimiesten omat arviot kyvystään suunnitella työpäivänsä.



Kuvio 10. Kuinka hyvin pystyt suunnittelemaan oman työpäiväsi?

Toisessa kysymyksessä haluttiin tarkastella esimiesten omaa työssä jaksamistaan. mittarina käytettiin sitä, että jos työkuormaa on niin paljon, ettei siitä selviä kahdeksassa tunnissa, niin silloin esimies on ylityöllistetty. Tällöin pitkiksi venyvät työpäivät kuormittavat esimiestä. Esimiesten piti itse arvioida kokemansa työtaakan kuormittavuus asteikolla 1–10. Valintanumero 1 tarkoitti, että esimies uupui työtaakkansa alle ja työasiat vaivasivat hänen mieltään vapaa-aikanakin. 10 taas tarkoitti sitä, että esimiehellä ei ollut mitään ongelmaa selvitä työkuormastaan kahdeksassa tunnissa. Kuviosta 11 näkyy esimiesten omat arviot työtaakastaan.



Kuvio 11. Onko työtaakkasi liian suuri?

Kyselyssä kysyttiin esimiehiltä sitä, miten he kykenevät kehittämään oman ryhmänsä toimintaa muiden työtehtävien ohella. Heitä pyydettiin arvioimaan kysymystä asteikolla 1–10. Valintanumero 1 tarkoitti esimiehen kärsivän aikapulasta, jolloin oman ryhmän kehittäminen kärsii. Valintanumero 10 merkitsi sitä, että esimiehellä riittää aikaa ryhmänsä toiminnan kehittämiseen muiden töidensä ohessa. Kuviosta 12 näkyy esimiesten arviot aikansa riittävydestä.



Kuvio 12. Onko sinulla riittävästi aikaa kehittää oman ryhmäsi toimintaa?

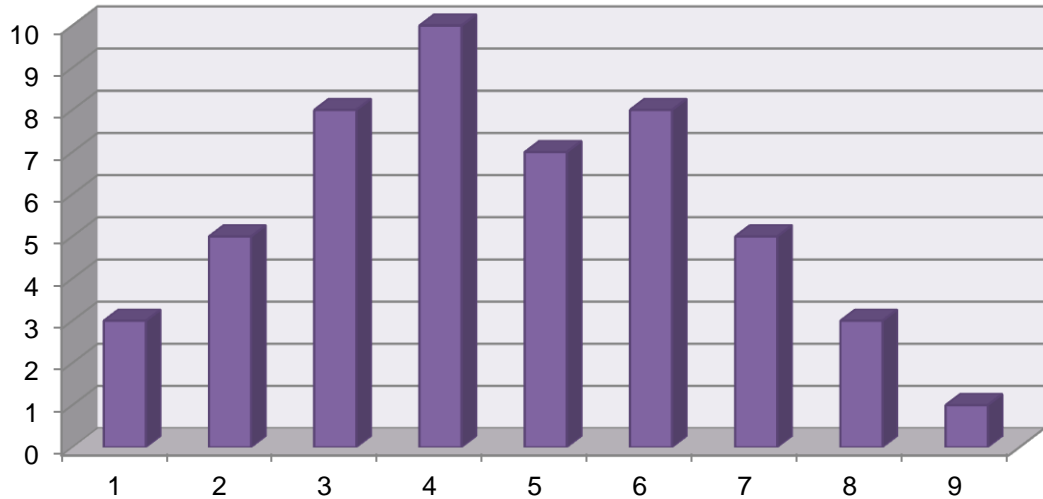
Neljäntenä kysymyksenä esimiehiltä kysyttiin sitä, käyvätkö he säännöllisesti keskusteluja oman esimiehensä kanssa. Tähän kaikki esimiehet vastasivat kyllä. Viidentenä kysymyksenä esimiehiltä kysyttiin sitä, seuraavatko he alaistensa tekemisiä sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi otettiin sosiaalisesta mediasta Facebookin. Työssä haluttiin selvittää asteikolla 1–10, miten tärkeäksi osaksi johtamista he kokevat asian. Kuviosta 13 näkyy esimiesten arviot omasta alaisten toiminnan seuraamisesta sosiaalisessa mediassa.



Kuvio 13. Seuraatko alastesi tekemisiä sosiaalisessa mediassa?

Kuudentena kysymyksenä haluttiin kysyä esimiesten omaa arviota siitä, miten he kokevat yrityksen johdon antaman ohjeistuksen puhelimen ja sähköpostin käytöstä. Halusin selvittää, ovatko ohjeet selkeät vai onko niissä paljon tulkinnan varaa. Käytin tässä asteikkoa 1–10. Valintanumero 1 tarkoitti sitä, että ohjeistus ei ole selkeää ja siinä on mahdollista omiin tulkintoihin ja maalaisjärjen käyttöön. Valintanumero 10 merkitsi sitä, että ohjeet ovat selkeitä ja niistä löytyy vastaus tilanteeseen kuin tilanteeseen. Kuviossa 14 esimiehet esittävät omat arvionsa ohjeiden selkeydestä.

4.15. Miten arvioisit yrityksen johdon ohjeistuksen sähköpostin tai puhelimen käytössä?



Kuvio 14. Miten arvioisit yrityksen johdon ohjeistuksen sähköpostin ja puhelimen käytössä?

4.4 Työnjohtaminen ja työyhteisöongelmat

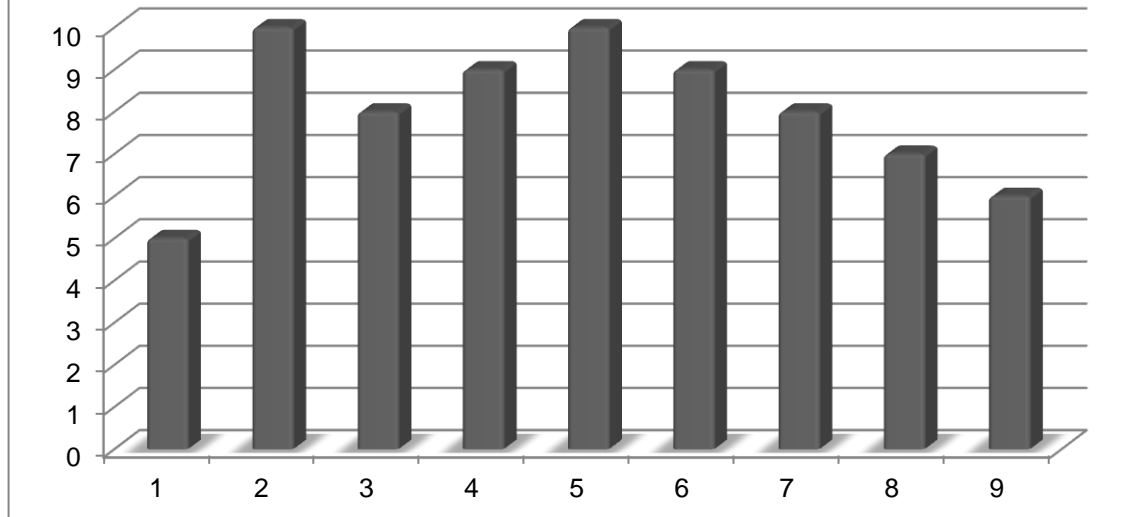
Tässä kategoriassa paneudutaan esimerkiksi työntekijöiden kouluttamiseen. Ihmisten ja ihmisryhmien välisiin konflikteihin sekä tapoihin hoitaa niitä. Ensimmäisenä kysymyksenä esimiehiltä kysyttiin heidän mielipidettään yrityksen panostuksesta työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen asteikolla 1–10. Valintanumero 1 tarkoitti sitä, että yritys ei panosta ollenkaan työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Valintanumero 10 merkitsi sitä, että yritys oli oivaltanut työntekijöiden koulutuksen olevan tärkeääasia ja panostanut siihen. Kuviosta 15 näkyy esimiesten arviot yrityksen panostuksesta työntekijöiden koulutukseen.



Kuvio 15. Panostaako yritys mielestäsi työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen?

Kysymyksenä numero 2 esimiehiltä kysyttiin omaa arviotaan heidän panostuksestaan alaisten työmotivaation säilyttämisessä asteikolla 1–10. Valitessaan numeron 1 esimies oli sitä mieltä, että jokainen on oman onnensa seppä ja vastuussa motivaatiostaan. Tässä vaihtoehdossa korostui alaisen oman elämän asenteen merkitys. Valitessaan 10 esimies olisi sitä mieltä, että kuuntelemalla alaisiensa huolia ja murheita sekä keskustelemalla heidän kanssaan hän kykeni vaikuttamaan hyvin paljon alaistensa työmotivaatioon. Kuviosta 16 ilmeni esimiesten omat arviot panostuksestaan sekä asennoitumisestaan alaistensa työmotivaation säilyttämisessä.

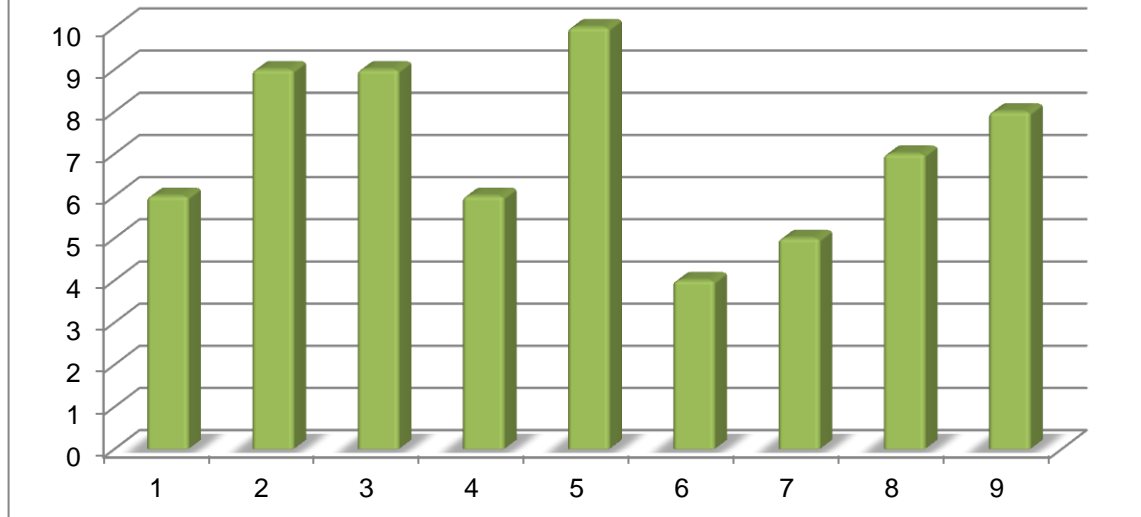
4.17. Miten arvioisit oman panoksesi alaistesi työmotivaation säilyttämisessä?



Kuvio 16. Miten arvioisit oman panoksesi alaistesi työmotivaation säilyttämisessä?

Esimiehiltä kysyttiin kolmantena kysymyksenä, ovatko he kohdanneet alaistensa työuupumusta tai masennusta. Pyysin heitä arvioimaan uupumuksen ja masennuksen kohtaamista asteikolla 1–10. Valintanumero 1 tarkoittaa tässä sitä, että esimies on joutunut kohtaamaan tosi paljon alaisten työuupumusta ja masennusoireidenkaan kohtaaminen ei ole poissuljettu. 10 tarkoittaa sitä, että alaisten jaksaminen on kunnossa, eivätkä he ole uupuneita tai masentuneita. Kuvio 17 havainnollistaa esimieskohtaiset näkemykset työuupumuksen kohtaamisesta.

4.18. Miten usein olet joutunut kohtaamaan alaistesi uupumusta ja masennusta?



Kuvio 17. Miten usein olet joutunut kohtaamaan alaistesi työuupumusta ja masennusta?

Työssä selvitettiin esimiesten tapoja hoitaa ihmisten ja ihmisryhmien välisiä konflikteja. Pyysin myös esimiesten omia arvioita asteikolla 1–10 siitä, miten hyvin he olivat onnistuneet konfliktien hoitamisessa. Arvioidessaan konflikteja Valintanumero 1 tarkoitti sitä, että konfliktien ratkaisu ei onnistunut lukuisista yrityksistä huolimatta ja 10 taas sitä, että esimies on onnistunut ratkaisemaan eri mieleisyydet. Suurin osa esimiehistä pyrki ratkaisemaan konflikteja keskustelemalla. Joku kertoi kertaavansa keskustelun lisäksi työelämän pelisääntöjä osapuolille. Seuraavassa ovat esimiesten sanalliset vastaukset ja Kuviossa 18 heidän arvionsa omasta onnistumisestaan.

- *"keskustelemalla"*
- *"keskustelemalla"*
- *"Kuuntelu ja keskustelu"*
- *"Keskustelemalla asianomaisten kanssa yhdessä. Tarvittaessa konfliktin jälkeistä aikaa tulee seurata tarpeen vaatiessa."*
- *"Keskustelemalla osapuolten kanssa."*
- *"Keskustelemalla henk. koht. ihmisten kanssa ja muodostamalla omakäsitys konfliktin syistä. Ratkomalla ne yhdessä sovitulla tavalla."*

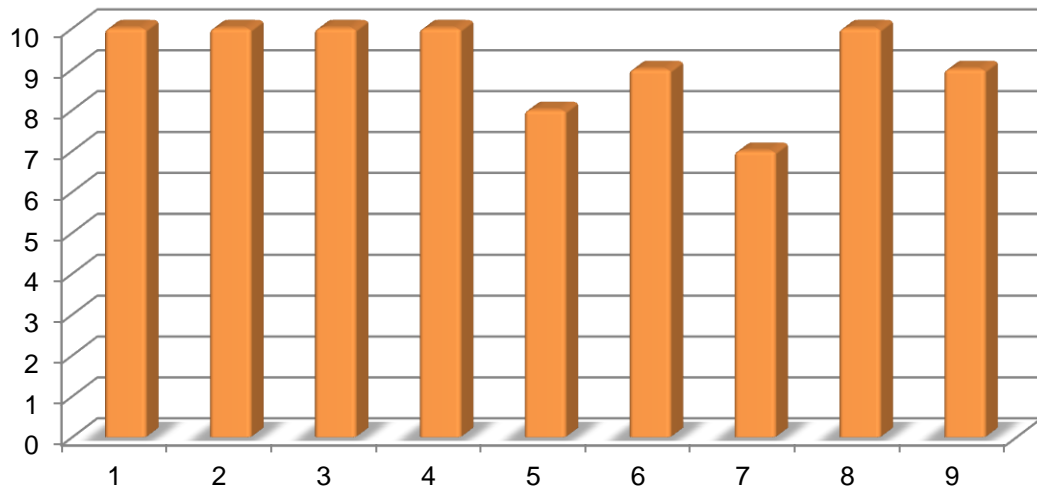
- *”Keskustelen osapuolten kanssa ja kuuntelen heidän kommenttinsa. Tämän jälkeen kerron työelämän käyttäytymis- ja pelisäännöt kaikille sekä sen, että niiden noudattaminen on pakollista.”*
- *”Keskustelemalla”*
- *”Keskustelemalla molempien osapuolten kanssa jotta kaikki tulevat tasapuolisesti kuulluksi. Tärkeää on myös selvittää saadun palautteen oikeellisuus ja paikkansapitävyys. Ihmisten erilaisuus on otettava huomioon.”*



Kuvio 18. Miten arvioisit oman onnistumisesi konfliktien hoitamisessa?

Kuudentena kysymyksenä haluttiin kysyä esimiehiltä, ovatko he havainneet alaistensa kinastelevan sosiaalisessa mediassa. Jos esimiehet eivät ole itse tehneet havaintoa, niin onko heille kerrottu siitä. Kysymykset esitettiin käyttäen asteikkoa 1–10. Numeron 1 valitessaan esimies oli sitä mieltä, että hän saa säännöllisesti tietoa alaistensa sopimattomasta käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa. Valintanumero 10 merkitsi taas sitä, että esimiehen mielestä hänen alaisensa eivät ole käyttäytyneet sopimattomasti sosiaalisessa mediassa. Kuvio 19 havainnollistaa esimiesten käsityksen alaistensa käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa.

4.20. Onko sinulle kerrottu tai oletko havainnut alaistesi kinastelevan tai käyttäytyvän epäasiallisesti sosiaalisessa mediassa?



Kuvio 19. Oletko havainnut tai kuullut alaistesi sopimattomasta käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa?

4.5 Esimiestyön kehittämistoiveet

Lopuksi esimiehille esitettiin mahdollisuus esittää toiveitaan oman työnsä kehittämistä. Yhdeksästä vastanneesta seitsemällä oli kehittämisideoita. Alla luetellaan kaikki esimiehiltä tulleet kehittämisideat:

- *"kouluttamalla alaisia samoilla teemoilla kun esimiehiä"*
- *"Etenemisen mahdollisuudet ovat hyvin rajoitetut. Yritys ei ole vuosien pyrinnästä huolimatta kyennyt kasvamaan tavoitteiden mukaisesti, jolloin moni asia on jäänyt paikoilleen."*
- *"Vähemmän alaisia esimiestä kohden. Esimiestyö kärsii liiallisesta alaisten määrästä. Esimieskoulutusta ei ole ikinä liikaa. Koulutuksilla saadaan vahvuutta eri osa-alueille esimiestyössä sekä pääsee vaihtamaan kokemuksia muiden ihmisten ja esimiesten kanssa. Syventäviä koulutuksia tarvitaan, ei pelkästään yleisluontoisia koulutuksia."*
- *"HR:n rooli näkyvämmäksi esimiestyössä, esim. TES-kysymykset. Tiedottamisesta esimiehiä koskevissa asioissa ei voi painottaa liikaa."*

- *"Lisäkoulutusta hankalien tilanteiden (irtisanomiset, ristiriidat, kiistat, ongelmatilanteisiin puuttumiset, jne.) käsittelyyn ja ratkaisemiseen."*
- *"Esimieskoulutuksia, kertausta"*
- *"Enemmän aikaa varsinaiselle esimiestyölle."*

5 Johtopäätökset

Esimiestyön rooli ja ympäristö

Alaiset asettavat esimiehilleen paljon odotuksia yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Esimiestyötä pidetään selkeästi asiantuntijatyötä vaativampana. Esimiehet ovat toimineet pitkään esimiestehtävissä yhtä henkilöä lukuun ottamatta. He kuuntelevat mielellään alaistensa esittämiä ideoita. Osalle esimiehistä yrityksen antama koulutus on hyödyttöä. Vain yksi esimies yhdeksästä kokee saaneensa täyden hyödyn saamastaan koulutuksesta.

Yrityksessä järjestetään esimieskoulutusta, joka keskittyy pääsääntöisesti vanhojen taitojen kertaukseen. Esimiestyön kannalta tärkeitä asioita käsitellään koulutuksissa, kuten esimerkiksi konfliktitilanteiden hallintaa. On tärkeää, että koulutuksissa kiinnitetään huomiota siihen, minkälaisen vaikutelman esimies antaa itsestään alaisilleen.

Esimiestaidot ja käytettävissä olevat työkalut

Alaiset ovat sitä mieltä, että esimiesten kyvyssä tiedottaa tulevista muutoksista on paljon parantamisen varaa. Kyky tiedottaa on suorastaan ala-arvoista. Henkilöstön kanssa käydään paljon keskusteluja yritykseen ja työhön liittyvistä asioista. Palaverit koetaan pääsääntöisesti hyödyllisiksi. kaksi henkilöä yhdeksästä arvioi palaverien hyödyllisyyden olevan välttävällä tasolla. Esimiehet hyödyntävät työilmapiirien kyselyitä. He eivät koe kyselyiden olevan turhia muodollisuuksia. Heidän mielestään henkilöiden rekrytointi ja perehdytys toimivat hyvin. Kolme henkilöä yhdeksästä arvioi asian toimivan kiitettävästi.

Ajanhallinta ja vuorovaikutus

Esimiesten kyyvyssä suunnitella omaa työpäivänsä esiintyi suuria vaihteluita. He arviot vaihtelivat kolmesta kymmeneen. kaksi yhdeksästä koki ala-arvoiseksi mahdollisuutensa suunnitella oman työpäivänsä. Viisi yhdeksästä esimiehestä koki haastavaksi selvittää työtehtävistään kahdeksassa tunnissa. kaksi yhdeksästä koki selviävänsä tyydyttävästi työtehtävistään, vastaajien antamien vastausten keskiarvo on 5,44. Viisi henkilöä yhdeksästä koki, että heillä ei ole aikaa kehittää oman ryhmänsä toimintaa muiden työtehtäviensä ohessa, vastausten keskiarvo oli 5,22.

Työnjohtaminen ja työyhteisöongelmat

Yrityksen panostukset työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen on esimiesten vastausten perusteella välttävällä tasolla. Pääsääntöisesti esimiehet ovat arvioineet oman panostuksensa alaistensa työmotivaation säilyttämiseksi tyydyttäväksi. Kuusi yhdeksästä vastaajasta on joutunut kohtaamaan jonkin verran alaistensa työuupumusta. Esimiehet pyrkivät pääsääntöisesti ratkaisemaan konfliktit keskustelemalla osapuolten kanssa. yksi heistä mainitsi kertaavansa osapuolten kanssa työelämän pelisäännöt. Näillä keinoilla esimiehet pääsivät tyydyttäviin tuloksiin, vastausten keskiarvo oli 7,78. Esimiehet olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että heidän alaisensa eivät riitele keskenään Facebookissa tai muussa sosiaalisessa mediassa, eikä kukaan ole kertonut kenenkään riitelemisestä sosiaalisessa mediassa.

Esimiestyön kehittämistoiveet

Esimiehillä oli paljon toiveita siitä, miten yrityksessä voitaisiin kehittää esimiestyötä. Ainoastaan kahdella ihmisellä yhdeksästä ei ollut mitään toiveita. Tutkimuksessa ilmeni, että esimiestyölle ei ole riittävästi aikaa. Alaisia on liian paljon esimiestä kohden ja heitä pitäisi kouluttaa samoilla teemoilla kuin esimiehiä. Esimieskoulutuksissa pitäisi olla esimiesten mielestä enemmän syvyyttä ja kertauskoulutuksillekin olisi tarvetta. TES-kysymykset ja toiminta irtisanomistilanteessa on epäselvää. Konfliktien hoidossa kaivataan myös ohjeistusta. Tämän tutkimuksen pohjalta olisi hyvä järjestää oma purkutilaisuus, jossa keskusteltaisiin esimiestyöhön liittyvistä asioista. Tarvittaessa olisi hyvä selvittää, miten esimiestyö toimii muissa Yritys X:n organisaatioissa.

6 Yhteenveto

Työn tarkoituksena oli tutkia esimiestyön nykytilaa ja sen toimivuutta Yritys X:n kohdeorganisaatiossa. Kyseisen organisaation rooli yrityksessä on huolehtia tuotteiden valmistuksesta alkaen raaka-aineiden ja pakkaustarvikkeiden hankinnasta asiakaskohtaisten toimitusten lähettämiseen asiakkaille. Työtä varten haastateltiin verkkokyselyä käyttäen organisaatiossa toimivia alaisesimiehiä. Kysely lähetettiin heille sähköpostitse. Sähköpostiviesti sisälsi linkin kyselyyn. Vastausajaksi annettiin kaksi viikkoa. Kysely toteutettiin Google Drive – sovellusta käyttämällä. Sähköposti lähetettiin kaikille kymmenelle esimiehelle, joista yhdeksän vastasi kyselyyn määräaikaan mennessä.

Teoriaosuudessa käsiteltiin johtamisoppeja, esimiestyötä ja tiimejä. Johtamisoppien käsittelyn pohjana käytettiin Hannele Seeckin kirjoittamaa kirjaa Johtamisopit Suomessa ja sitä täydennettiin muun johtamiskirjallisuuden avulla. Johtamisopit ovat tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, johtamisen rakenneanalyttinen paradigma, organisaatiokulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat. Esimiestyötä käsiteltävässä osassa tarkasteltiin asiaa useamman eri kirjan pohjalta. Tiimejä käsiteltävään lukuun kirjoitettiin kappaleet kahden eri teoksen pohjalta.

Kyselyssä esimiestyö jaettiin Viiteen osa-alueeseen. Osa-alueet olivat, esimiestyön rooli ja ympäristö, esimiestaidot ja käytettävissä olevat työkalut, ajanhallinta ja vuorovaikutus, työnjohtaminen ja työyhteisöongelmat sekä esimiestyön kehittämistoiveet. Tässä jaossa pyrittiin ryhmittelemään esimiestyö selkeisiin ja hahmotettaviin kokonaisuuksiin.

Kyselystä tuli esiin se, että yrityksen antamat ohjeet sähköpostin ja puhelimen käytöstä eivät olleet tarpeeksi selkeät. Moni koki, että ohjeissa oli paljon tulkinnan varaa, yhden vastaajan mielestä ohjeet olivat täysin selkeät. Oman ryhmän kehittämiseen tarvittaisiin enemmän aikaa, viidellä vastaajalla muut työkiireet estävät kunnollisen kehittämistyön. Myös syventävää ja kertaavaa esimieskoulutusta kaivattiin, sekä HR:n näkyvämpää roolia kaivattiin.

Lähteet

Buhanist, P., Seppänen L. & Virtaharju, J. 2005 Johtajuus, Teknillinen korkeakoulu

Fayol Henri 1987, General and industrial management. Lake Books Edition

Haverila Matti, Uusi-Rauva Erkki, Kouri Ilkka ja Miettinen Asko: Harvela ym. 2005. Infacs

Henkilöstöjohtaja Yritys X, Sähköpostiviesti 7.5.2013

Hyppänen Riitta 2009, Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Edita Publishing Oy

Insinööriopiskelijan insinöörityö, Insinöörityö Yritys X:n tilaus-toimitusprosessin kehittäminen, 13.2.2008 Y Ammattikorkeakoulu

Järvinen Pekka 2009, Onnistu esimiehenä, WSOYpro

Kohdeorganisaation vastuujohtaja, Toimitusjohtajan kuukausi-info 1.3.2013

Lehtonen Juha-Matti (toim.)) 2004, Tuotantotalous, WSOY

Pentikäinen Markku 2009, Ensiaskleet esimiehenä, WSOYpro

Pohjanheimo Esa 2012, Johda ihmistä sosiaalipsykologiaa johtajille, Talentum

Salminen Jari, Uuden esimiehen käsikirja 2012, Talentum Media Oy

Seeck Hannele 2008, Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin, Gaudamus

Yrityksen entinen toimitusjohtaja, keskustelu 24.1.2009

Yritys X:n kotisivut (WWW-dokumentti) <Luettu 9.5.2013>

LIITE 1 Verkkokysely Samuli Rautalan insinööriyöhön

Kysely Yrityksen X kohdeorganisaation esimiehille. Minkälaisena koette esimiestyön yrityksessämme tällä hetkellä? Opiskelen tällä hetkellä Tuotantotalouden koulutusohjelmassa Metropolia Ammattikorkeakoulussa Espoon Leppävaarassa. Tämä kysely on osa insinööriyötäni.

Kiitos etukäteen vastaamisestasi

***Pakollinen**

1. Esimiestyön ympäristö ja rooli *

1. Miten arvioisit alaistesi sinulle asettamat odotukset?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alaiset päästävät minut helpolla



Alaiset asettavat minulle suuria haasteita

1. Esimiestyön ympäristö ja rooli *

2. Arvioisi esimiestyön vaativuudesta verrattuna asiantuntijatyöhön

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Molemmat työt ovat yhtä helppoja.



Esimiestyö on paljon haastavampaa kuin asiantuntijatyöhön.

1. Esimiestyön ympäristö ja rooli *

3. Miten pitkään olet toiminut esimiestehtävissä?

1. Esimiestyön ympäristö ja rooli *

4. Annatko alaisillesi mahdollisuuden esittää ideoita?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alaisten ideat vievät liikaa omaa työaikaani.



Alaisteni esittämät ideat helpottavat erittäin paljon omaa työntekoani.

1. Esimiestyön ympäristö ja rooli *

5. Miten arvioisit yrityksen antaman esimieskoulutuksen auttaneen sinua työssäsi?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Koen koulutuksen olevan hyödytöntä ajan haaskausta.



Olen saanut esimieskoulutuksesta paljon uusia ideoita työni tekemiseen.

2. Esimiestaidot ja käytettävissä olevat työkalut *

1. Miten arvioisit omaa kykyäsi tiedottaa muutoksista alaisiltasi saamasi palautteen perusteella?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alaiseni ovat moittineet minua siitä, etten ole tiedottanut tarpeeksi selkeästi tulevista muutoksista.



Olen aina saanut kiitosta selkeästä tiedottamisesta.

2. Esimiestaidot ja käytettävissä olevat työkalut *

2. Käytkö usein keskusteluja henkilöstön kanssa työhön ja yritykseen liittyvistä asioista?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En haaskaa aikaa moiseen turhuuteen.



Keskustelen mielelläni heidän kanssaan sillä se auttaa heitä sitoutumaan työhönsä ja tekemään sen mahdollisimman hyvin.

2. Esimiestaidot ja käytettävissä olevat työkalut *

3. Ovatko kaikki palaverit hyödyllisiä?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palaverit ovat erittäin hyödyttömiä ja suorastaan turhia.



Palavereista on todella paljon hyötyä ja saan niistä tietoa johtamiseni apuvälineeksi.

2. Esimiestaidot ja käytettävissä olevat työkalut *

4. Kuinka hyödynnät työilmapiirikyselyjen tuloksia työssäsi?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En hyödynnä niitä mitenkään, sillä kyselythän tehdään muodon vuoksi ja johdon määräyksestä.



Pyrin käymään läpi kyselyjen tulokset alaisteni kanssa selvittäen olemassa olevien epäkohtien syyt.

2. Esimiestaidot ja käytettävissä olevat työkalut *

5. Miten hyvin rekrytointi ja perehdytys toimivat sinun mielestäsi yrityksessämme?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Joudun toimimaan tilanteissa puutteellisin tiedoin vailla tarpeellista tukea.



Saan tilanteissa tukea yrityksen puolelta aina tarvittaessa.

3. Ajanhallinta ja vuorovaikutus *

1. Kuinka hyvin pystyt suunnittelemaan työpäiväsi?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työpäivän suunnitteleminen on mahdotonta.



Minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja niiden tekemisjärjestykseen.

3. Ajanhallinta ja vuorovaikutus *

2. Onko työtaakka joskus liian suuri (työasioita ei pysty hoitamaan 8 tunnin puitteissa)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Näännyn työtaakan alle päivittäin ja työasiat
vaivaavat minua vapaa-aikanakin.Selviän mainiosti
työkuormastani
kahdeksassa
tunnissa.**3. Ajanhallinta ja vuorovaikutus ***

3. Onko sinulla riittävästi aikaa kehittää ryhmäsi toimintaa muiden työtehtävien ohella?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Minulla ei ole riittävästi aikaa
ryhmäni toiminnan kehittämiseen.Munilla riittää aikaa
kehittää ryhmäni
toimintaa muiden
työtehtävien ohessa.**3. Ajanhallinta ja vuorovaikutus ***

4. Käytkö säännöllisesti keskusteluja esimiehesi kanssa (kyllä tai ei) ?

3. Ajanhallinta ja vuorovaikutus *

5. Seuraatko alaistesi tekemisiä sosiaalisessa mediassa esimerkiksi Facebookissa?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En seuraa, sillä en koe sitä
tärkeäksi asiaksi.Kyllä, sillä se on tärkeä
osa johtamista.**3. Ajanhallinta ja vuorovaikutus ***

6. Miten arvioisit yrityksen johdon ohjeistuksen sähköpostin ja puhelimen käytössä?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Annetut ohjeet jättävät paljon tulkinnan varaa
ja mahdollisuuden käyttää maalaisjärkeä.Ohjeistus on
erittäin selkeä,
eikä mikään
asia jää
epäselväksi.**4. Työnjohtaminen ja työyhteisöongelmat ***

1. Panostaako yritys mielestäsi työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Yritys ei panosta työntekijöidensä
osaamisen kehittämiseen.Yritys pitää tärkeänä
työntekijöiden koulutusta
ja panostaa siihen.**4. Työnjohtaminen ja työyhteisöongelmat ***

2. Miten arvioisit oman panoksesi alaistesi työmotivaation säilyttämisessä?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Jokainen ihminen on pohjimmiltaan itse vastuussa omasta elämän asenteesta ja motivaatiostaan.



Pyrin keskustelemaan ja kuuntelemaan alaisiani, jos heillä on jotain huolia ja murheita.

4. Työnjohtaminen ja työyhteisöongelmat *

3. Miten usein olet joutunut kohtaamaan alaisesi uupumusta ja masennusta?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alaiseni ovat erittäin uupuneita ja kuormittuneita. Joillakin ilmenee paljon masennusoireita.



Alaiseni jaksavat tehdä töitä, enkä ole havainnut heidän keskuudessaan uupumusta tai masennusoireita.

4. Työnjohtaminen ja työyhteisöongelmat *

4. Miten hoidat ihmisten ja ihmisryhmien väliset konfliktit?

4. Työnjohtaminen ja työyhteisöongelmat *

5. Miten arvioisit omaa onnistumistasi konfliktien hoitamisessa?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En ole onnistunut ratkaisemaan erimielisyyksiä lukuisista yrityksistä huolimatta.



Olen onnistunut ratkaisemaan erimielisyydet.

4. Työnjohtaminen ja työyhteisöongelmat *

6. Onko sinulle kerrottu tai oletko havainnut alaistesi kinastelevan tai käyttäytyvän epäasiallisesti sosiaalisessa mediassa?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Saan säännöllisesti tietoa alaisteni sopimattomasta käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa.



Minun tietooni ei ole tullut ongelmia tai asiattomuuksia.

5. Esimiestyön kehittämistoiveet *

Miten haluaisit esimiestyötä kehitettävän yrityksessämme?



Lähetä

Älä koskaan lähetä salasanaa Google-lomakkeiden kautta.

Palvelun tarjoaa



Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

[Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Lisäehdot](#)